

A group of eight people, including four humans and four humanoid robots, are sitting on a rooftop ledge. They are all smiling and engaged in conversation. The background is a dense city skyline with various skyscrapers under a clear blue sky. The scene is overlaid with a semi-transparent blue filter.

WORK ARCHITECTURE REENGINEERING

Nicole Fabig-Grychtol und Ralf Hendrik Kleb

Grundlegende Analysen zum Einfluss der Digitalisierung und KI auf künftige Kundenanforderungen und Customer Journeys sowie auf die Gestaltung zukünftiger Geschäftsmodelle, End-to-End-Prozesse, Arbeitsstrukturen und Jobprofile

Inhalt

I	Methodischer Kern Ausgangsproblem, Analysemodell, Verknüpfung und Entscheidungspunkte	3–6
II	Kontext, Strategie & Fokus Outside-in-Evidenz, Priorisierung und Transformations-Roadmap	7–11
III	Ergebnis-Journeys & E2E Kunden- und Employee Journeys, Zielbild, Arbeitsarchitektur und Verknüpfung	12–31
IV	Work, Rollen & Human+AI Rollen-, Aufgaben-, Skill-, Mobility- und Agentenarchitektur	32–39
V	Workforce Planning & Capabilities Supply, Demand, Gaps, Szenarien und Planungsfähigkeit	40–45
VI	Umsetzung, Governance & Wirkung Pilotierung, Adoption, Abschaltung, Wirkungsnachweis und Transfer	46–51
VII	Einstieg Modulare Einstiegspfade	52
	Kontakte ChangeLeaders	53

Hinweis zum Einsatz generativer KI: Teile dieses Dokuments wurden unter Einsatz generativer KI erstellt oder überarbeitet. Die KI-gestützten Inhalte wurden fachlich und inhaltlich kuratiert. Die dargestellten Informationen dienen als Impulse für die Diskussion in unseren Kundenworkshops und als Grundlage für mögliche weiterführende Aktivitäten. Sie ersetzen keine eigenständige fachliche, rechtliche oder unternehmerische Prüfung. Dieser Hinweis erfolgt zugleich im Sinne der Transparenzanforderungen des Art. 50 der Verordnung (EU) 2024/1689 über künstliche Intelligenz – AI-Act.

Hinweis zur Sprachform: Mit der hier verwendeten sexusindifferenten Sprachform sind alle Geschlechter gleichermaßen angesprochen. Maßgeblich sind die Empfehlungen des Rates für deutsche Rechtschreibung. Dieses Regelwerk sieht vor, dass geschlechtergerechte Sprache verständlich, lesbar, vorlesbar ist, auch im Blick auf Barrierefreiheit und Vorlesesoftware und dass sie grammatikalisch korrekt ist sowie Eindeutigkeit und Rechtssicherheit gewährleistet. In der direkten persönlichen Ansprache verwenden wir selbstverständlich die geschlechterdifferenzierende Sprachform.

Integrierter Ansatz: Vom Veränderungsdruck zur planbaren Workforceentwicklung

Die Analyse verbindet künftige externe und interne Kundenanforderungen, veränderte End-to-End-Prozesse, konkrete Aufgaben und Kernaktivitäten mit strategischen Workforce-Entscheidungen.

METHODISCHER KERN

Warum ein integrierter Ansatz erforderlich ist

- Viele Organisationen suchen nach Möglichkeiten, Aufgaben zu digitalisieren und durch KI-Produktivitätseffekte zu erzielen. FTE-Potenziale werden teilweise ausgewiesen, obwohl die empirische Grundlage noch nicht trägt.
- KI wirkt nicht auf Jobebene, sondern auf einzelne Aufgaben und Kernaktivitäten. Dadurch verändern sich Workflows und Arbeitsstrukturen job- und prozessübergreifend.
- Zugleich verändern sich die Anforderungen externer und interner Kunden. Die reine Automatisierung bestehender Prozesse greift deshalb zu kurz.
- Unser Ansatz verbindet technologische Entwicklungen, Kundenanforderungen, Journeys, E2E-Wertströme, Kernaktivitäten, Rollen, Skills, Agenten, Kapazitäten und Workforce-Szenarien – mit kundenspezifischen Daten, Interviews, Workshops und Reviews.

FÜNF ANALYSE- UND BERATUNGSPAKETE

01

Kontext, Strategie & Fokus

Wo und warum entsteht Handlungsdruck?

ERGEBNIS

Priorisierter Scope und Roadmap

02

Ergebnis-Journeys & End-to-End

Für wen muss welches Ergebnis entstehen?

ERGEBNIS

Ergebnis- und E2E-Architektur

03

Work, Rollen & Human+AI

Wie verändert sich konkrete Arbeit?

ERGEBNIS

Zielrollen, Skills und Agentenportfolio

04

Workforce Planning & Capabilities

Wie wird Veränderung planbar?

ERGEBNIS

Supply/Demand/Gap und Maßnahmen

05

Umsetzung, Governance & Wirkung

Wie wird Wirkung realisiert und skaliert?

ERGEBNIS

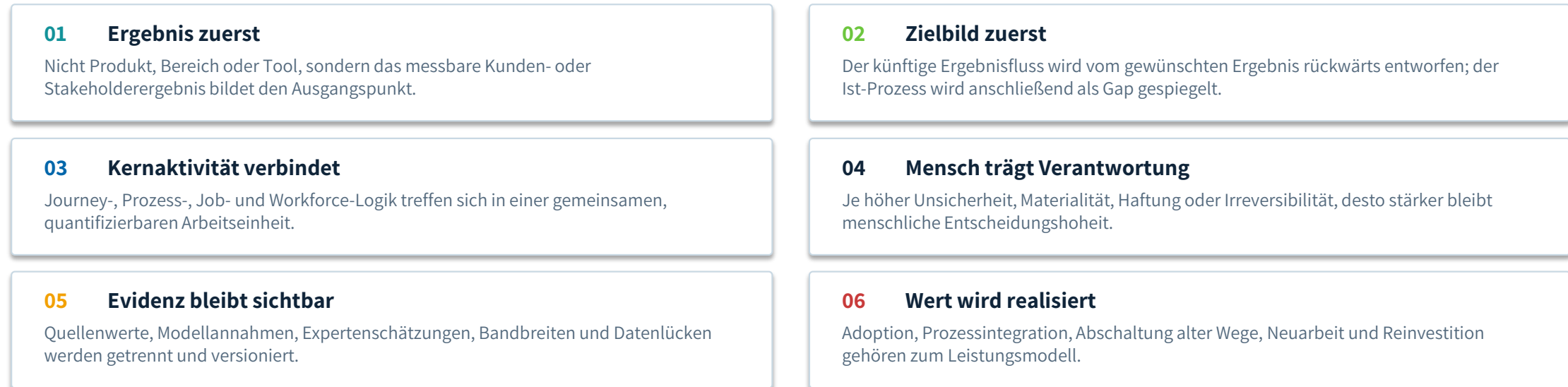
Piloten, Governance und Wirkungsnachweis

Vom Veränderungssignal zur realisierten Wirkung

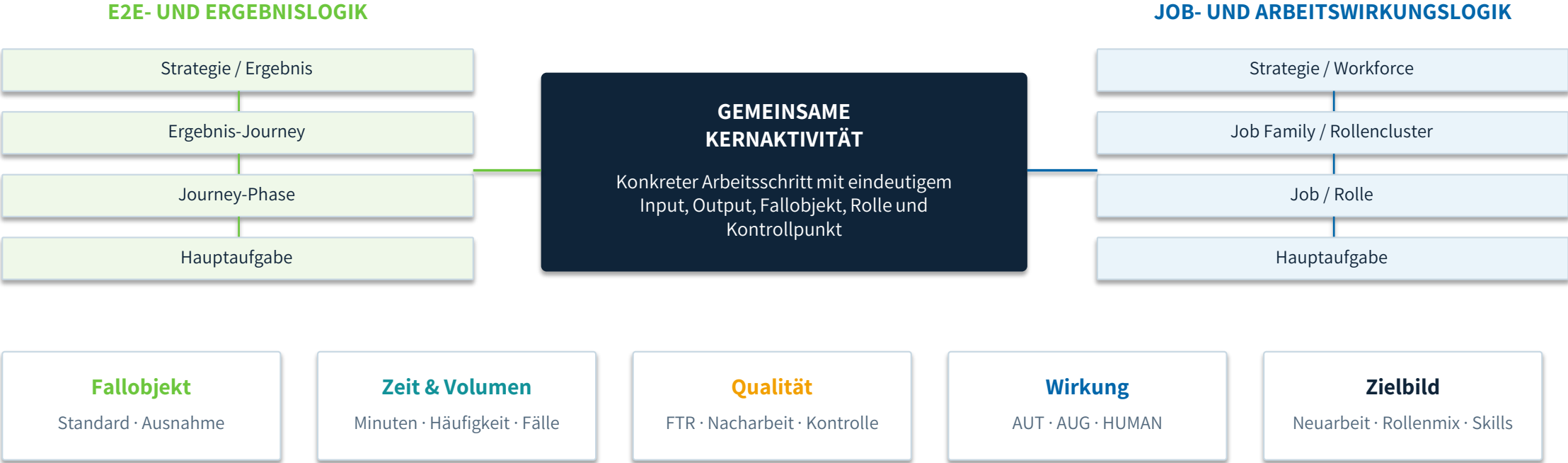


Sechs Designprinzipien einer belastbaren Transformationsarchitektur

Die Prinzipien verhindern lokale Optimierung, Doppelzählung, toolgetriebene Use Cases und scheinpräzise FTE-Aussagen.



Die Kernaktivität verbindet Ergebnis-, Prozess- und Rollenlogik



Rechenregel Zeit und Volumen liegen nur auf Aktivitäts- und Fallobjektebene; Journey, Phase, Job und Persona sind Zuordnungen und werden nicht erneut summiert.

Beratungsmodule im Überblick

Die 25 Module erzeugen übergabefähige Ergebnisse und bleiben über gemeinsame Objekte, Daten und Entscheidungspunkte zu einem integrierten Transformationspfad verbunden.



Kontext, Strategie & Fokus

Outside-in-Evidenz und Unternehmensrealität werden zu einem priorisierten Transformations- und Workforce-Scope verdichtet.

Paket 1 schafft Richtung und Priorität vor Rollendetailanalyse und Quantifizierung.

MODULE DIESES BERATUNGSPAKETS



Branchen-, Markt- & KI-Radar

Leitfrage: Was verändert sich draußen?

1-A



Unternehmens- & Geschäftsmodellbezug

Leitfrage: Was bedeutet das für unser Unternehmen?

1-B



Fokus-Labs

Leitfrage: Welche Hypothesen halten fachlich?

1-C



Priorisierung & Entscheidung

Leitfrage: Wo liegt der priorisierte Handlungsbedarf?

1-D



Transformations- & SWP-Roadmap

Leitfrage: Welche Richtung und Wellen geben wir vor?

1-E

Acht Felder für ein vollständiges Kontext- und Wirkungsbild

Unsere Analysen reichen von Wertschöpfung und Transformationstreibern bis zu Readiness, Sensitivität und Workforce Mobility.



Struktur-, Leistungs- & Wertschöpfungslogik

Geschäftsmodell · Funktionen · Schnittstellen

OUTPUT Organisations- und Wertschöpfungsprofil



Technologie, KI, Daten & Automatisierung

Use Cases · Plattformen · Automatisierungsgrade

OUTPUT Technologie- und KI-Profil



Governance, Regulatorik & Capability Supply

Normen · Arbeitsmarkt · Capability-Risiken

OUTPUT Risiko- und Supply-Bild



Wirkungsanalyse & Sensitivität

TOM · Journeys · Funktionen · Rollen

OUTPUT Priorisierte Wirkungs-Heatmap



Transformationskräfte bis 2035

Technologie · Markt · Demografie · Regulierung

OUTPUT Treiberradar und Szenarien



Markt-, Kunden- & Ökosystementwicklung

Nachfrage · Wettbewerb · Partner · Wachstum

OUTPUT Markt- und Ökosystembild



Szenarien, Adoption & Readiness

Zeitpfade · Reifegrad · Trigger · No-Regrets

OUTPUT Szenario- und Readiness-Profil



Workforce Mobility & Transformation

Moves · Hubs · Lernpfade · regionale Optionen

OUTPUT Mobility- und Transformationsprofil

Module 1-A und 1-B

Outside-in-Evidenz und Unternehmensbezug schaffen die gemeinsame Ausgangsbasis für Priorisierung und Roadmap.



BERATUNGSMODUL Branchen-, Markt- & KI-Radar

1-A

Leitfrage: Was verändert sich draußen?

Geeignet, wenn Transformationsfelder und externe Prioritäten noch nicht belastbar geklärt sind.

ZWECK

Externe Veränderungskräfte sichtbar machen.

Branchen-, Ökosystem- und Arbeitsmarktdynamik einordnen.

Wirkungshypothesen für Funktionen und Rollencluster ableiten.

VORGEHEN

- (1) Erkennen: Trends bis 2030/2035 sowie KI-, Regulierungs- und Marktsignale erfassen.
- (2) Verdichten: Implikationen nach Geschäftsfeldern, Capabilities und Risiken strukturieren.
- (3) Kalibrieren: Hypothesen mit Führung und Experten spiegeln und priorisieren.

ERGEBNISSE Branchenprofil 2035 · Treiber- und Risikobild · Longlist relevanter Felder



BERATUNGSMODUL Unternehmens- & Geschäftsmodellbezug

1-B

Leitfrage: Was bedeutet das für unser Unternehmen?

Geeignet, wenn externe Evidenz in ein gemeinsames Zukunftsbild und klare Managementfragen übersetzt werden soll.

ZWECK

Outside-in-Evidenz mit Strategie, Geschäftsmodell und laufenden Initiativen verbinden.

Wirkung, Timing und Capability-Bedarf gemeinsam kalibrieren.

Vertiefungs- und Entscheidungsfelder festlegen.

VORGEHEN

- (1) Spiegeln: Externe Evidenz mit Geschäfts- und Wertschöpfungslogik abgleichen.
- (2) Kalibrieren: Annahmen zu Wirkung, Timing und Capabilities schärfen.
- (3) Ausrichten: Entscheidungsfragen, Scope und nächste Managementrunde festlegen.

ERGEBNISSE Strategischer Kontext-Snapshot · Abgestimmte Wirkungshypothesen · Dokumentierte Entscheidungsfragen

Module 1-C und 1-D

Fokus-Labs validieren kritische Hypothesen; der Entscheidungspunkt überführt sie in eine verbindliche Managemententscheidung.



BERATUNGSMODUL Fokus-Labs

1-C

Leitfrage: Welche Hypothesen halten fachlich?

Geeignet für gezielte Vertiefungen kritischer Treiber, Regionen, Wertschöpfungsfelder oder Mobility-Fragen.

ZWECK

Kritische Wirkungshypothesen fachlich validieren.
Lokale Varianz, Reibungspunkte und Datenlücken sichtbar machen.
Rangfolge betroffener Felder schärfen.

VORGEHEN

- (1) Fokussieren: Lab-Themen entlang offener Entscheidungsfragen auswählen.
- (2) Validieren: Business-, Technologie-, Regulierungs- oder Mobility-Hypothesen prüfen.
- (3) Schärfen: Wirkung nach Funktionen, Regionen und Rollenclustern bewerten.

ERGEBNISSE Validierte Hypothesen · Kommentierte Wirkungs-Heatmaps · Geschärfte Priorisierung



BERATUNGSMODUL Priorisierung & Entscheidung

1-D

Leitfrage: Wo liegt der priorisierte Handlungsbedarf?

Geeignet, wenn aus Analysen eine verbindliche Managemententscheidung über Scope, Wellen und Ressourcen entstehen soll.

ZWECK

Handlungsfelder nach strategischem und personellem Druck auswählen.
Funktionen, Ergebnisse, Regionen und Rollencluster priorisieren.
Kriterien, Annahmen und Ausschlüsse transparent dokumentieren.

VORGEHEN

- (1) Bewerten: Relevanz, Nutzen, Risiko, Reife und Workforce-Dringlichkeit bewerten.
- (2) Priorisieren: Portfolio, Wellen und Stakeholder festlegen.
- (3) Entscheiden: Managemententscheidung und Entscheidungsprotokoll verbindlich dokumentieren.

ERGEBNISSE Priorisierter Scope · Portfolio und Wellenlogik · Entscheidungsprotokoll

Module 1-E

Die Roadmap verbindet priorisierte Handlungsfelder, Maßnahmenoptionen, Zeithorizonte, Abhängigkeiten und Governance.



BERATUNGSMODUL

Transformations- & SWP-Roadmap

1-E

Leitfrage: Welche Richtung und Wellen geben wir vor?

Geeignet, wenn priorisierte Handlungsfelder in eine strategische Transformations- und Workforce-Roadmap überführt werden sollen.

ZWECK

Maßnahmenfelder und Zeithorizonte bis 2035 strukturieren.

Build-, Buy-, Borrow-, Bot-, Bind-, Move- und Redesign-Optionen ordnen.

Abhängigkeiten, Entscheidungspunkte und Governance-Anforderungen festlegen.

VORGEHEN

- (1) Strukturieren: Maßnahmencluster, Zeithorizonte und Abhängigkeiten aufbauen.
- (2) Bewerten: Optionen, Risiken und Voraussetzungen vergleichbar machen.
- (3) Verankern: Verantwortliche, Entscheidungspunkte und Steuerungsbedarf in der Roadmap festlegen.

ERGEBNISSE Transformations- & SWP-Roadmap · Maßnahmenportfolio · Governance- und Entscheidungspunkte

ROADMAP-LOGIK

1

Maßnahmencluster

Build · Buy · Borrow · Bot · Bind · Move · Redesign

2

Zeithorizonte

Kurzfristige No-Regrets · mittelfristige Wellen · Zielbild 2035

3

Abhängigkeiten

Daten · Technologie · Rollen · Governance · Investitionen

4

Entscheidungspunkte

Owner · Freigaben · Trigger · Stopp-/Anpassungskriterien

Ergebnis-Journeys & End-to-End

Stakeholderaufgaben und Lebensereignisse werden in verantwortete Ergebnis-Journeys, E2E-Zielprozesse und eine prüfbare Arbeitsarchitektur übersetzt.

Paket 2 verbindet Kunden- und Stakeholderperspektive mit konkreter Arbeit, Rollen, Human+AI und Wertwirkung.

MODULE DIESES BERATUNGSPAKETS



Stakeholder-, Persona- & Lebenszyklusarchitektur

Leitfrage: Für wen entsteht in welcher Situation welcher Bedarf?

2-A



Ergebnis-Journey-Design

Leitfrage: Welcher horizontale Wertfluss führt zum Ergebnis?

2-B



E2E-Prozess- & Arbeitsarchitektur-Design

Leitfrage: Wie wird das Ergebnis durchgängig erzeugt?

2-C



Ergebnis-Arbeit-Rolle & Arbeitswirkung

Leitfrage: Welche Arbeit verändert sich – und wer trägt sie?

2-D



Technologie, Governance & Journey Operating Model

Leitfrage: Welche Plattformen, Owner und Kontrollen werden benötigt?

2-E

E2E- und Arbeitsarchitektur: Zielbild zuerst

Das gewünschte Ergebnis wird bis zur Kernaktivität zerlegt; erst danach wird der heutige Prozess als Gap, Übergang und Abschaltkandidat gespiegelt.

ZIELBILD VOM ERGEBNIS BIS ZUM KONTROLLPUNKT

- 1 Ergebnis** Messbares Kunden- oder Stakeholderergebnis
- 2 Journey-Phasen** Signal · Verstehen · Entscheiden · Ausführen · Lernen
- 3 Hauptaufgaben** End-to-End-Arbeitspakete mit klarem Ergebnis
- 4 Kernaktivitäten** Konkrete Arbeitsschritte, Entscheidungen und Ausnahmen
- 5 Fallobjekte & Kontrollen** Varianten · Daten · Owner · Agenten · Kontrollpunkte

ABGLEICH MIT DEM HEUTIGEN ZUSTAND

- Prozess & Nacharbeit** Schritte · Wartezeit · Medienbruch
- Daten & Technologie** Quellen · Schnittstellen · Plattformlücken
- Rollen & Skills** Übergaben · Verantwortung · Befähigung
- Governance & Risiko** Kontrollen · Rechte · Nachweise
- Übergang & Abschaltung** Parallelwege · Exit-Kriterien · Releases

DESIGNREGEL Nicht den heutigen Prozess digitalisieren, sondern vom gewünschten Ergebnis rückwärts den künftigen Ergebnisfluss entwerfen.

Module 2-A und 2-B

Stakeholder- und Personaarchitektur werden in messbare Ergebnis-Journeys mit klarer Verantwortung übersetzt.



BERATUNGSMODUL

Stakeholder-, Persona- & Lebenszyklusarchitektur

2-A

Leitfrage: Für wen entsteht in welcher Situation welcher Bedarf?

Geeignet, wenn Kunden-, Mitarbeiter- oder andere Stakeholderbedarfe nicht nur segmentiert, sondern als Aufgaben und Lebensereignisse verstanden werden sollen.

ZWECK

Stakeholdergruppen, Aufgaben, Risiken und Erwartungen strukturieren.

Personas als kalibrierbare Archetypen statt starre Segmente entwickeln.

Lebenszyklus, Ereignisse und personaübergreifende Overlays abbilden.

VORGEHEN

- (1) Strukturieren: Stakeholder, Lebensphasen, Ereignisse und relevante Overlays definieren.
- (2) Kalibrieren: Interviews, Verhalten, Abbrüche, Beschwerden und Prozessdaten triangulieren.
- (3) Priorisieren: Bedarfe, Risiken und menschlichen Unterstützungsbedarf bewerten.

ERGEBNISSE Stakeholder- und Persona-Portfolio · Lebenszyklus- und Ereignislandkarte · Kalibrierte Bedarfshypothesen



BERATUNGSMODUL

Ergebnis-Journey-Design

2-B

Leitfrage: Welcher horizontale Wertfluss führt zum Ergebnis?

Geeignet, wenn ein Kunden- oder Stakeholderergebnis horizontal über Touchpoints, Bereiche und Partner steuerbar gemacht werden soll.

ZWECK

Messbares Ergebnis, Owner und KPI festlegen.
Journey-Phasen, Touchpoints, Entscheidungen und Friktionen entwerfen.

Pilotfähige Ergebnis-Journeys priorisieren.

VORGEHEN

- (1) Abgrenzen: Ergebnis, Stakeholderaufgabe, Start- und Endpunkt definieren.
- (2) Designen: Künftige Journey mit fünf Phasen und Entscheidungslogik entwickeln.
- (3) Festlegen: Owner, KPI, Pilotfelder und Abhängigkeiten beschließen.

ERGEBNISSE Ergebnis-Journey-Entwürfe · Ergebnis- und KPI-Portfolio · Journey-Verantwortung

Beispiel Bank | Neun Kernpersonas für Kunden, Unternehmen und Kommunen

Personas sind Archetypen für Aufgaben, Risiken und Erwartungsmuster – keine starren Kundensegmente.

PERSONA-PORTFOLIO



P1 Leo

Finanzieller Start

Digital: Hoch | Komplexität: Niedrig bis mittel | Mensch: Punktuell

Moments of Truth: Rechtewechsel / Erstes Gehalt / Erster Kredit



P2 Mia

Beruf, Mobilität, Partnerschaft

Digital: Sehr hoch | Komplexität: Mittel | Mensch: Bei Life Events

Moments of Truth: Umzug / Gemeinsame Finanzen / Einkommensbruch



P3 Familie Wagner

Familie und Wohnen

Digital: Mittel bis hoch | Komplexität: Hoch | Mensch: Hoch

Moments of Truth: Geburt / Finanzierungszusage / Pflegefall



P4 Thomas

Vermögensaufbau bis Ruhestand

Digital: Mittel bis hoch | Komplexität: Hoch | Mensch: Hoch

Moments of Truth: Vorsorgelücke / Ruhestandsentscheidung / Pflege



P5 Elisabeth

Ruhestand und Nachlass

Digital: Heterogen | Komplexität: Mittel bis hoch | Mensch: Sehr hoch

Moments of Truth: Scam-Verdacht / Delegation / Todesfall



P6 Karim

Gründung und Selbstständigkeit

Digital: Sehr hoch | Komplexität: Mittel bis hoch | Mensch: Bei Finanzierung und Krise

Moments of Truth: Erste Transaktion / Liquiditätsloch / Sanierung



P7 Martin

Mittelstand und Transformation

Digital: Hoch | Komplexität: Sehr hoch | Mensch: Sehr hoch

Moments of Truth: Kreditentscheidung / Transformation / Krise



P8 Dr. Weber

Komplexes Vermögen und Familie

Digital: Mittel bis hoch | Komplexität: Sehr hoch | Mensch: Sehr hoch

Moments of Truth: Deal / Familienentscheidung / Nachfolge



P9 Andreas

Kommune und regionale Wirkung

Digital: Mittel bis hoch | Komplexität: Sehr hoch | Mensch: Sehr hoch

Moments of Truth: Projektfreigabe / Förderzusage / Wirkungsnachweis

Overlays wie finanzielle Belastung, Barrieren, grenzüberschreitende Lebensführung, Privacy-Sensitivität und Betrugsrisiko wirken personaübergreifend.

Beispiel Bank | Dreizehn Ergebnis-Journeys der künftigen E2E-Landschaft

Ergebnis-Journeys führen Kundenaufgaben über Produkt-, Kanal- und Partnergrenzen zum messbaren Ergebnis.

E2E-PROZESSLANDKARTE

ZUGANG, VERTRAUEN UND TRANSAKTION



J1 | Discover-to-Trust

Orientierung bis belastbares Vertrauen



J2 | Identify-to-Activate

Identität bis nutzbare Beziehung



J3 | Receive-to-Control

Einkommen und Liquidität bis Steuerbarkeit



J4 | Pay-to-Settle

Zahlungsabsicht bis sicherer Abschluss

FINANZIELLE ZIELE, SCHUTZ UND STABILITÄT



J5 | Goal-to-Grow

Ziel bis Vermögensfortschritt



J6 | Need-to-Finance

Finanzierungsbedarf bis tragfähige Rückzahlung



J7 | Risk-to-Protect

Risiko bis wirksamer Schutz



J8 | Event-to-Adapt

Lebensereignis bis angepasstes Finanzsetup



J9 | Stress-to-Recover

Belastung bis finanzielle Stabilisierung

VERMÖGEN, UNTERNEHMEN UND REGION



J10 | Retire-to-Legacy

Ruhestandsplanung bis Vermögensübergang



J11 | Start-to-Scale

Geschäftsidee bis skalierbares Unternehmen



J12 | Invest-to-Transform

Investitionsidee bis realisierte Transformation



J13 | Community-to-Impact

Regionaler Bedarf bis messbare Wirkung

Beispiel Bank | Persona P1 | Leo – Finanzieller Start und erste Selbstständigkeit

16–27 Jahre | Schule bis Berufseinstieg | Geringe Komplexität, hoher Lern- und Schutzbedarf

PERSONA-JOURNEY



P1

PRIMÄRE JOURNEYS

Discover-to-Trust
Identify-to-Activate
Weitere Journeys

Digital

Komplexität

Mensch

LEBENSKONTEXT

Übergang vom elterlich begleiteten Konto zur eigenverantwortlichen Finanzbeziehung

ZENTRALE AUFGABEN

Geld verstehen und kontrollieren
Sicher zahlen

DIGITALES VERHALTEN

Mobile-first
Sofortige Rückmeldung erwartet

VERTRAUEN & RISIKEN

Transparenz wichtiger als Produktvielfalt

Begleiteter Einstieg

1

Erste Eigenständigkeit

2

Ausbildung oder Studium

3

Erster Beruf

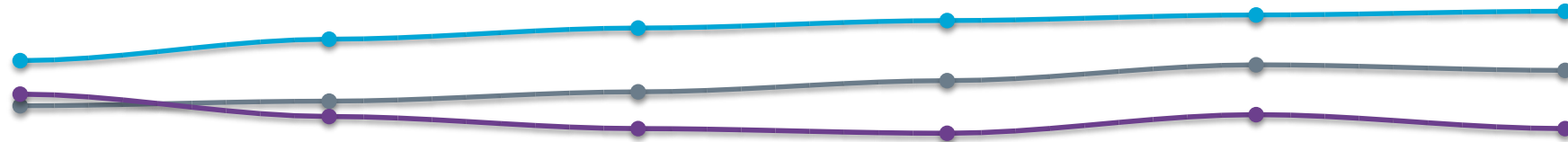
4

Erste Finanzierung und Anlage

5

Stabile Eigenverantwortung

6



BEDARF

Einfaches Jugendkonto
Elterliche Rechte klar trennen

Eigenes Konto und digitale Identität
Volle Kostentransparenz

Schwankende Einnahmen steuern
Mobilität und Auslandszahlungen

Gehalt empfangen
Budget und Rücklagen automatisieren

Ersten Kredit verstehen
Kleine Anlageziele umsetzen

Finanzsetup konsolidieren
Ziele anpassen

MOMENT OF TRUTH

Rechtewechsel funktioniert ohne Sperre

Onboarding dauert Minuten statt Tage

Engpass wird vor Kontoüberziehung sichtbar

Erstes Gehalt löst verständliche Empfehlungen aus

Kredit- oder Anlageentscheidung wird erklärt

Automatisierung bleibt jederzeit änderbar

BRUCH ZU HEUTE

Getrennte Jugend- und Erwachsenensysteme

Unverständliche Preis- und Einwilligungstexte

Kein Gesamtbild über Abo- und Alltagsausgaben

Generische Produktwerbung statt Lebensereignisbezug

Gamification fördert riskantes Verhalten

Historische Produkte bleiben unverbunden

Qualitative Verlaufshypothese; mit regionalen Kundendaten, Interviews und Prozessdaten zu kalibrieren.

Beispiel Bank | J1 | Discover-to-Trust - Customer Journey

Kunden finden eine passende Lösung, verstehen die Datennutzung und erhalten bei Bedarf persönliche Hilfe.

DISCOVER-TO-TRUST

Bedarf erkennen



Anbieter verstehen



Nutzen & Risiko abwägen



Kontaktweg wählen



Vertrauen bestätigen



TOUCHPOINTS

- Lebensereignis oder Ziel erfassen
- Kontext und Dringlichkeit bestätigen

DIGITAL & KI

- Absichts- und Ereigniserkennung
- Conversational Journey Guide

TOUCHPOINTS

- Leistungsversprechen vergleichen
- Regionalität und Verbund einordnen

DIGITAL & KI

- Personalisierte Wissensbasis
- Erklärende Content-Orchestrierung

TOUCHPOINTS

- Optionen, Kosten und Zielkonflikte
- Datennutzung und Grenzen

DIGITAL & KI

- Erklärbare Vergleichslogik
- Bias- und Suitability-Checks

TOUCHPOINTS

- Digital, Video, Filiale oder Berater
- Kontext vollständig übergeben

DIGITAL & KI

- Omnichannel Routing
- Termin- und Übergabeassistent

TOUCHPOINTS

- Einwilligung und nächster Schritt
- Erwartungen und Status sichern

DIGITAL & KI

- Consent Cockpit
- Trust- und Feedback-Signale

ERGEBNISGRENZE
Orientierung bis belastbares Vertrauen

HAUPTPERSONAS

P1 · P2 · P3 · P6

ÖKOSYSTEM

- App, Web und Filiale
- CRM und Knowledge
- Identität und Consent
- Verbund- und Drittpartner

MOMENTS OF TRUTH

- Relevanz wird sofort sichtbar
- Kosten und Datennutzung sind verständlich
- Keine manipulative Produktempfehlung
- Übergabe ohne Wiederholung

DESIGN- UND KONTROLLREGEL

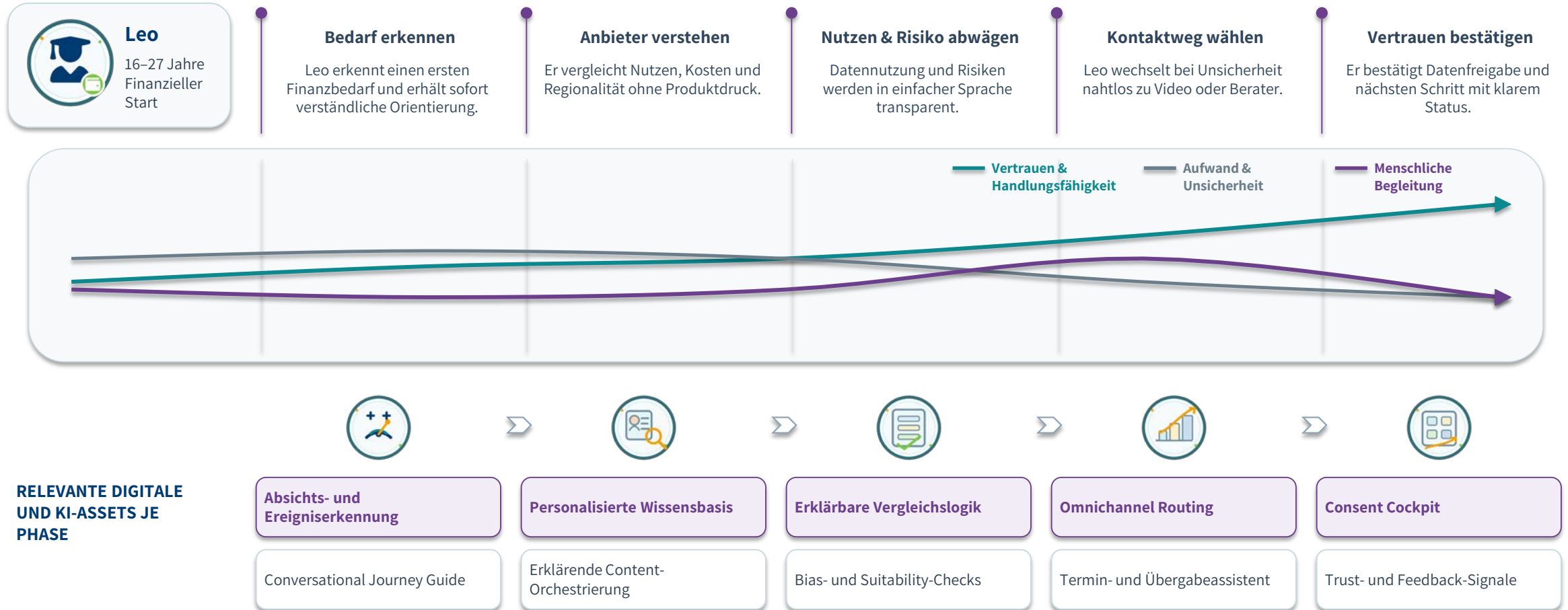
Keine Produktauswahl ohne bestätigte Ziele, nachvollziehbare Begründung und jederzeit widerrufbare Datennutzung.

ERFOLGSMESSUNG

Time-to-Orientation · Trust Score ·
Abbruchquote · Beschwerdequote

Beispiel Bank | J1 | Discover-to-Trust – Persona Journey Leo

Leo gewinnt Orientierung und Vertrauen, ohne sich durch Produkte, Kanäle oder Fachsprache arbeiten zu müssen.



Primäres Asset der Persona-Journey

Designhypothese: Verlauf, Touchpoints und Asset-Priorität sind mit Interviews, Beschwerden, Nutzungs- und Prozessdaten der Sparkasse zu kalibrieren.

Beispiel HR | Employee Journeys verbinden Prozesssicht und Moments of Truth

Ein E2E-Prozess kann effizient sein und dennoch eine schlechte Experience erzeugen; deshalb werden Prozess-, Job-, Experience- und Risikodaten getrennt erfasst und verknüpft.

1 | Prozesssicht

Was muss Ende-zu-Ende passieren?

Phasen, Touchpoints, Entscheidungen, Übergaben, Ausnahmen und Kontrollen

2 | Arbeits- und Jobsicht

Wer leistet welche Arbeit?

Jobprofile, Hauptaufgaben, Kernaktivitäten, Zeitanteile, Automation und Skills

3 | Experience-Sicht

Wie erlebt die Persona den Prozess?

Ereignisse, Aufwand, Wartezeit, Verständlichkeit, Vertrauen, Fairness und Emotion

4 | Wert- und Risikosicht

Welche Wirkung entsteht?

Kapazität, Qualität, Zielerreichung, Compliance, Adoption und Human-in-the-Loop

Acht Employee Journeys – jeweils eine Persona und fünf Touchpoint-Phasen pro End-to-End-Prozess



Markus

46 Jahre | Leiter Kundenservice

PLAN-TO-POSITION

Workforce Planning & Organization Design



Elena

34 Jahre | Data-&AI-Spezialistin

ATTRACT-TO-HIRE

Talent Attraction & Recruiting



Lea

29 Jahre | Neue Mitarbeiterin

HIRE-TO-PRODUCTIVITY

Preboarding & Onboarding



Thomas

41 Jahre | Mitarbeiter im Schichtbetrieb

WORK-TO-PAY

HR Operations & Payroll



Sophie

37 Jahre | Projektleiterin

GOAL-TO-REWARD

Performance & Reward



Aylin

38 Jahre | Senior-Sachbearbeiterin

SKILL-TO-GROW

Learning, Skills & Career Development



Jonas

32 Jahre | Interner Kandidat

MOVE-TO-DEPLOY

Internal Mobility & Succession



Claudia

55 Jahre | Langjährige Mitarbeiterin

SUPPORT-TO-EXIT

Employee Service & Lifecycle Transitions

Beispiel HR | Learning, Skills & Career Development

Mitarbeiter erkennen relevante Skill-Lücken, erhalten passgenaue Lernpfade und können Kompetenzaufbau in Arbeit und Karriere nachweisen.



Digitale Integration des HR-Ökosystems

- Job- und Skill-Architektur
- LXP/LMS
- Content Provider
- Opportunity Marketplace
- Communities
- Assessment und Credentialing

Moments of Truth

- Relevante Lücke verstehen
- Lernzeit erhalten
- Anwendbaren Inhalt finden
- Fortschritt sichtbar machen

Beispiel HR | Employee Journey in Learning, Skills & Career Development

Aylin | 38 Jahre | Senior-Sachbearbeiterin



Will sich in Richtung Data Product Management entwickeln.

SKILL-TO-GROW

Aylin sieht ein aus Arbeit, Projekten und Selbsteinschätzung abgeleitetes Skill-Profil mit Evidenzen.

Sie vergleicht es mit Zielrollen und priorisiert gemeinsam mit ihrer Führungskraft wenige relevante Lücken.

Das System kombiniert Lernmodule, Experten, Projekte und Stretch Assignments zu einem realistischen Pfad.

KI-Tutor und Performance Support helfen im Arbeitsfluss; Praxisaufgaben sichern den Transfer.

Validierte Nachweise aktualisieren das Profil und öffnen neue Lern-, Projekt- und Karriereoptionen.

Skills und Bedarf diagnostizieren



Entwicklungsziele priorisieren



Lernpfad und Erfahrung kuratieren



Lernen in Arbeit übertragen



Nachweisen und Skill-Profil aktualisieren



Relevante digitale Assets je Employee Journey

Skills Graph

Evidenzbasierte Skill-Inferenz

Gap- und Relevanzanalyse

Entwicklungsziel-Assistent

Kritikalitäts- und ROI-Indikator

Manager Alignment

Adaptive Lernpfade

Content- und Opportunity-Matching

KI-Tutor und Simulationen

Performance Support

Micro-Coaching

Praxis- und Transferimpulse

Evidenzvalidierung

Automatisiertes Skill-Update

Next-Best-Learning/Career

Module 2-C und 2-D



BERATUNGSMODUL

E2E-Prozess- & Arbeitsarchitektur-Design

2-C

Leitfrage: Wie wird das Ergebnis durchgängig erzeugt?

Geeignet, wenn der heutige Prozess nicht nur digitalisiert, sondern vom gewünschten Ergebnis rückwärts neu entworfen werden soll.

ZWECK

E2E-Zielprozess bis zur Kernaktivität gestalten.
Fallobjekte, Varianten, Daten, Kontrollen und Übergaben definieren.
Ist-Prozess als Gap, Übergang und Abschlusliste spiegeln.

VORGEHEN

- (1) Entwerfen: Ergebnis in Phasen, Hauptaufgaben und Kernaktivitäten zerlegen.
- (2) Spezifizieren: Falltypen, Datenobjekte, Agenten und Kontrollpunkte festlegen.
- (3) Spiegeln: Medienbrüche, Nacharbeit, Rollen- und Plattformlücken des Ist-Zustands ableiten.

ERGEBNISSE E2E-Zielprozess · Arbeitsarchitektur-Taxonomie · Gap- und Abschlusliste



BERATUNGSMODUL

Ergebnis-Arbeit-Rolle & Arbeitswirkung

2-D

Leitfrage: Welche Arbeit verändert sich – und wer trägt sie?

Geeignet, wenn Journey-, Prozess-, Job- und Workforce-Analysen quantitativ verbunden werden müssen, ohne Zeit und Volumen doppelt zu zählen.

ZWECK

Ergebnis, Kernaktivität, Falltyp, Rolle und Kontrollpunkt über gemeinsame IDs verbinden.
AUT, AUG und HUMAN sowie Zeit, Volumen, Qualität und Adoption modellieren.
Rollen-, Skill-, Kapazitäts- und Reinvestitionswirkung ableiten.

VORGEHEN

- (1) Verknüpfen: n:m-Beziehungen und gemeinsame Fakt-Ebene auf Kernaktivität x Falltyp anlegen.
- (2) Bewerten: Technisches Potenzial, Umsetzbarkeit, Adoption, Kontrolle und Neuarbeit trennen.
- (3) Übersetzen: Effekte zu Aufgabenmix, Zielrollen, Skills und Kapazität aggregieren.

ERGEBNISSE Journey-Work-Job-Verknüpfung · Arbeitswirkungsübersicht · Rollen-, Skill- und Kapazitätswirkung

Beispiel Bank | J1 | Discover-to-Trust – Arbeitsarchitektur

Die fünf Journey-Phasen werden in repräsentative Hauptaufgaben und Kernaktivitäten übersetzt.



Vollständiger Designumfang dieser Arbeitsversion; zu kalibrieren mit Prozess-, Job-, Fallmengen- und Zeitdaten. Aggregation nach Zeit, Frequenz und Fallvolumen – nicht nach Aktivitätsanzahl.

Beispiel Bank | J1 | Discover-to-Trust – AUT, AUG und menschliche Verantwortung

Jede Phase erhält ein dominantes Arbeitsmuster, konkrete Automatisierungs- und Augmentierungsfelder sowie einen klaren menschlichen Kontroll- und Verantwortungsbereich.

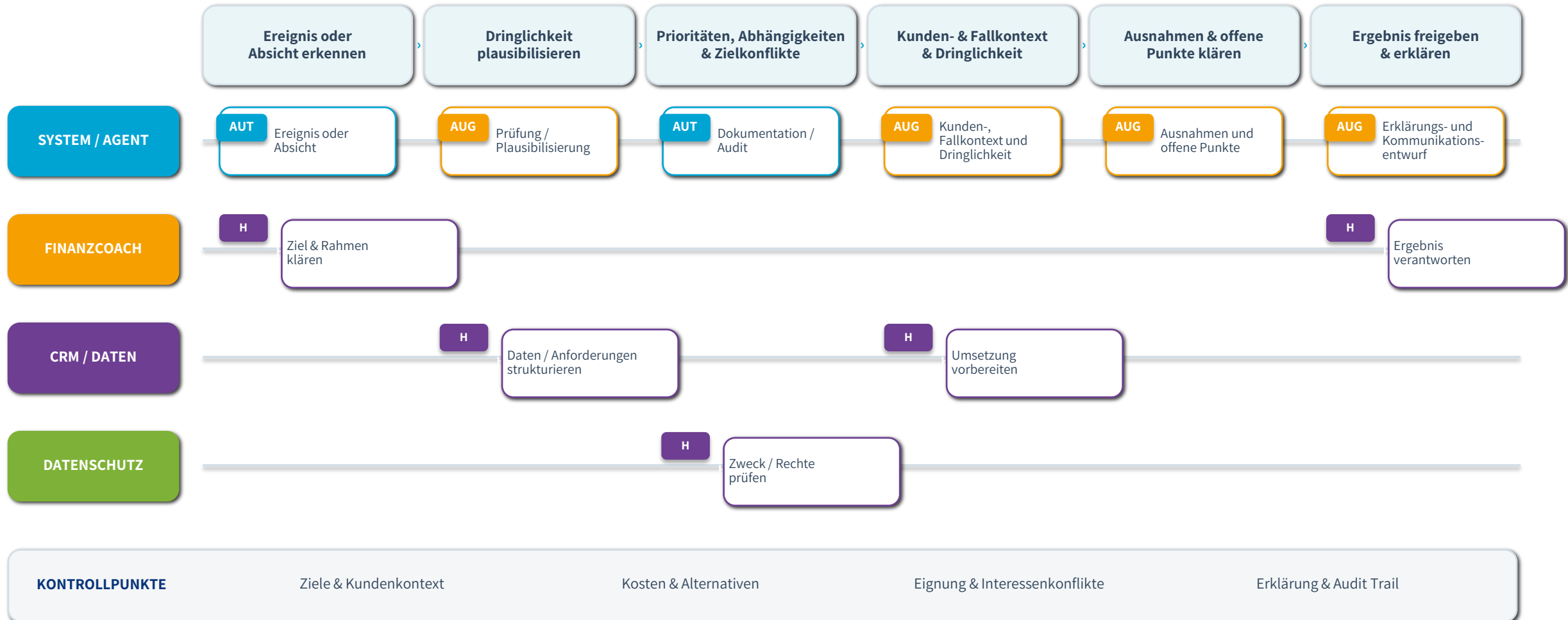


Wichtig: AUT, AUG und HUMAN sind Anteile der heutigen Aktivitätszeit.
AUG bedeutet Unterstützung bei fortbestehender menschlicher Verantwortung; qualitative Profile sind noch keine Prozent- oder FTE-Aussage.

Quantifizierung: Aktivitätszeit × Häufigkeit × Fallvolumen × AUT-/AUG-Anteil × Umsetzbarkeit × Adoption.

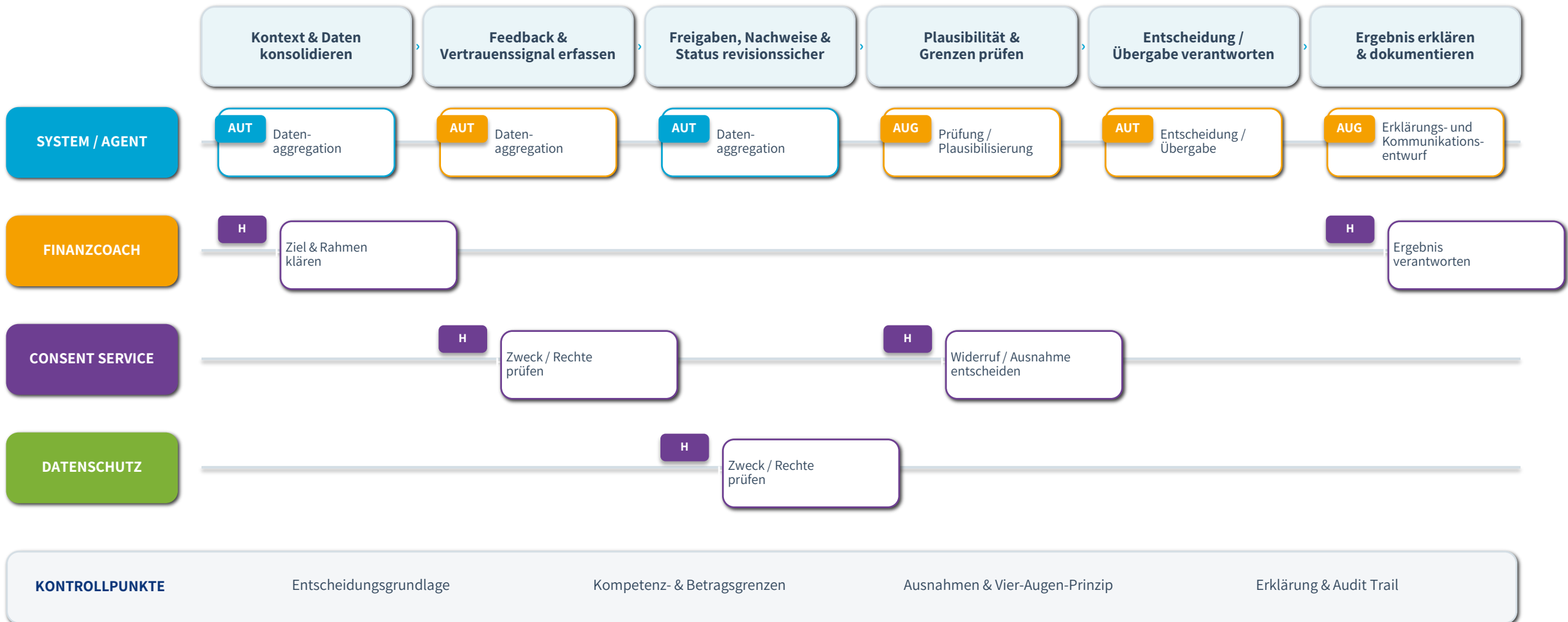
Beispiel Bank | J1 | HA 1 – Signal und Kontext klären

Die Phase wird als Arbeitsfluss modelliert; jede Aktivität erhält Owner, Agentenunterstützung und Kontrollpunkt. Zeitwerte und Fallvarianten werden kalibriert.



Beispiel Bank | J1 | HA 10 – Nächsten Schritt aktivieren

Die Phase wird als Arbeitsfluss modelliert; jede Aktivität erhält Owner, Agentenunterstützung und Kontrollpunkt. Zeitwerte und Fallvarianten werden kalibriert.



Beispiel Bank | J1 | Discover-to-Trust – Journey-to-Job-Matrix mit Referenzminuten

Die Zeiten werden ohne Doppelzählung aus den Kernaktivitäten auf Phasen und Rollen hochgerollt; Zielwerte enthalten die modellierte Neuarbeit.

Job / primäre Rolle	1 Bedarf ...	2 Anbieter ...	3 Nutzen & ...	4 Kontaktweg ...	5 Vertrauen ...	Heute	Ziel	Δ
Finanzcoach / Berater	5	3	4	8	6	26	21	-19 %
Service-/Omnichannel-Spezialist	4	–	–	1	3	8	5	-38 %
Knowledge-/Content-Manager	4	4	3	–	–	11	6	-45 %
Produkt-/Fachexperte	–	4	4	–	–	8	6	-25 %
Consent-/Datenschutz-Spezialist	–	–	4	–	3	7	6	-14 %
Journey Owner	8	6	4	7	5	30	30	0 %

BEZUG UND LOGIK

Ein abgeschlossener Orientierungs- und Vertrauensfall

ALLOKATION HEUTE

Qualitative Rollenbeiträge werden je Phase normalisiert und auf den konsistenten Aktivitätsaufwand verteilt.

ZIEL 2035

Automatisierungsnahe Beiträge sinken stärker; Entscheidung, Beziehung und Governance gewinnen relativ an Gewicht.

Journey gesamt: heute 90 min | Ziel 2035 73 min | Nettoeffekt –18 % | Evidenzstatus Mittel

Minuten sind normierte Human-Minuten je Referenzfall. Die produktive Umsetzung ersetzt Referenzzeiten durch Ist-Zeiten, Fallmengen, Varianten, Wiederholungen und Qualitätsfaktoren.

Modul 2-E

Technologie, Daten, Verantwortung und Kontrollen werden in ein tragfähiges Journey Operating Model überführt.



BERATUNGSMODUL

Technologie, Governance & Journey Operating Model

2-E

Leitfrage: Welche Plattformen, Owner und Kontrollen werden benötigt?

Geeignet, wenn künftige Journeys in eine tragfähige Daten-, Technologie-, Verantwortungs- und Kontrollarchitektur überführt werden sollen.

ZWECK

Daten, Identität, Orchestrierung und Entscheidungslogik verbinden.

Verantwortung für Ergebnis, Fähigkeiten, Arbeit, Daten und Kontrollen definieren.

Menschliche Aufsicht, Eskalation, Einspruch und Abschaltung verankern.

VORGEHEN

- (1) Architektur: Plattformen, Datenobjekte, Rechte und Workflow-Anforderungen ableiten.
- (2) Governance: Owner, Entscheidungsrechte, HIL und Kontrollnachweise festlegen.
- (3) Betrieb: Journey Operating Model, KPI-Kadenz und Pilotorganisation gestalten.

ERGEBNISSE Technologie- und Capability-Map · Journey Operating Model · Governance- und Kontrolllogik

JOURNEY OPERATING MODEL

Ergebnisverantwortung Ergebnis · Erlebnis · Durchlaufzeit

Capability & Product Daten · Workflow · Plattform · SLA

Data & Identity Objekte · Rechte · Consent · Lineage

Vertrauen & Aufsicht Regeln · HIL · Eskalation · Einspruch

Betrieb & Lernen KPI-Kadenz · Piloten · Reviews · Abschaltung

Beispiel Bank | Persona P1 | Zukunftslösungen und Operating Model

Technologie folgt Kundenergebnis, Kontrollbedarf und menschlicher Verantwortung – nicht technischer Neuheit.

ZUKUNFTSLÖSUNGEN



ERGEBNIS- & EXPERIENCE-KPI

- Aktivierung ohne Abbruch
- Finanzielle Selbstwirksamkeit
- Betrugsverluste
- Ungeplante Kontoüberziehungen
- Zielerreichung beim Sparen

KONSEQUENZEN FÜR E2E-PROZESSE

- Jugendkonto bis Erwachsenenkonto als eine Journey führen
- Finanzbildung in reale Transaktionen integrieren
- Produktverkauf durch Ziel- und Risikosteuerung ersetzen

DESIGNREGEL Technologie folgt Kundenergebnis, Kontrollbedarf und menschlicher Verantwortung – nicht technischer Neuheit.

Beispiel Bank | J1 | Discover-to-Trust – Digitale und KI-gestützte Prozessarchitektur

Digitale Assets, Daten und Partner werden entlang der fünf Phasen integriert und orchestriert.



ÖKOSYSTEMINTEGRATION

Ergebnisgrenze
Orientierung bis belastbares Vertrauen

Integrierte Partner und Systeme

- App, Web und Filiale
- CRM und Knowledge
- Identität und Consent
- Verbund- und Drittpartner

Moments of Truth

- Relevanz wird sofort sichtbar
- Kosten und Datennutzung sind verständlich
- Keine manipulative Produktempfehlung
- Übergabe ohne Wiederholung

Kontrollregel

Keine Produktauswahl ohne bestätigte Ziele, nachvollziehbare Begründung und jederzeit widerrufbare Datennutzung.

Work, Rollen & Human+AI

Priorisierte Rollen und Arbeitsfelder werden bis auf Hauptaufgaben und Kernaktivitäten analysiert und in Zielrollen, Skills, Mobility und Agentenoptionen übersetzt.

Paket 3 startet bei konkreter Arbeit – nicht bei generischen Jobtiteln oder pauschalen Automatisierungsquoten.

MODULE DIESES BERATUNGSPAKETS



Rollen- & Aufgabenanalyse

Leitfrage: Wie verändert sich die Rolle?

3-A



Arbeitsarchitektur-Design

Leitfrage: Wie wird Arbeit neu geschnitten?

3-B



Skill- & Mobility-Design

Leitfrage: Wie schließen wir die Lücken?

3-C



Agenten- & Human-in-the-Loop-Design

Leitfrage: Wo helfen Agenten wirklich?

3-D



Rollenportfolio-Transformation

Leitfrage: Wie skalieren wir über Rollen hinweg?

3-E

Rollen- und Aufgabenanalyse: acht verbundene Analysefelder

Der analytische Kern verbindet heutige Arbeit, Zielarbeit, Produktivitäts- und Struktureffekte mit Skills, Mobility und Agenten.



Heutiges Jobprofil & Aufgabenstruktur

Mission · Hauptaufgaben · Kernaktivitäten · Zeitanteile

ANALYSEFELD 1



Transformations-hypothesen

Treiber · Technologie · Adoption · Risiko

ANALYSEFELD 2



Zielbild Jobprofil & Aufgabenstruktur

Neue Aufgaben · Zeitanteile · Verantwortung · Schnittstellen

ANALYSEFELD 3



Produktivitätseffekte

Zeit · Qualität · Kapazität bei gleicher Aufgabenstruktur

ANALYSEFELD 4



Struktureffekte

Bündeln · Verlagern · Entfallen · Redesign

ANALYSEFELD 5



Skill Transformation

Critical · Core · Growth Skills · Level · Gaps

ANALYSEFELD 6



Workforce Mobility

Quellrolle · Skilldistanz · Lernpfad · Zielrolle

ANALYSEFELD 7



Agentenprodukte & Anbieter

Use Cases · Wert · Rechte · HIL · Governance

ANALYSEFELD 8

Module 3-A und 3-B

Analyseergebnisse werden in konkrete Zielrollen, Verantwortlichkeiten, Schnittstellen und Mensch-Agent-Grenzen übersetzt.



BERATUNGSMODUL Rollen- & Aufgabenanalyse

3-A

Leitfrage: Wie verändert sich die Rolle?

Geeignet für Einzelrollen, Rollencluster oder eine erste Rollenwelle mit hohem Veränderungsdruck.

ZWECK

Heutige Rollen-, Aufgaben- und Zeitlogik präzisieren.

Automation, Augmentation, neue Arbeit und Struktureffekte bewerten.

Zielrollen, Skills, Mobility und Agentenoptionen ableiten.

VORGEHEN

(1) Baseline: Hauptaufgaben, Kernaktivitäten, Zeitanteile und Schnittstellen erfassen.

(2) Bewerten: Arbeitswirkung, Produktivitäts- und Struktureffekte analysieren.

(3) Gestalten: Zielrollenprofil und Maßnahmen konsolidieren.

ERGEBNISSE Rollenwirkungsbericht · Ist- und Zielrollenprofile · Aufgaben-Wirkungskarte



BERATUNGSMODUL Arbeitsarchitektur-Design

3-B

Leitfrage: Wie wird Arbeit neu geschnitten?

Geeignet, wenn Analyseergebnisse in konkrete Zielrollen, Verantwortlichkeiten, Schnittstellen und Mensch-Agent-Grenzen übersetzt werden sollen.

ZWECK

Aufgaben entlang des Zielprozesses neu bündeln oder verlagern.

Entscheidungsrechte, Schnittstellen und Kontrollen präzisieren.

Standard Work, augmentierte Fälle und Expertenentscheidungen unterscheiden.

VORGEHEN

(1) Validieren: Annahmen mit Fach-, Prozess- und Kontrollverantwortlichen prüfen.

(2) Designen: Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Grenzen neu schneiden.

(3) Festlegen: Zielrollen, Kontrollen und Abschaltpunkte dokumentieren.

ERGEBNISSE Arbeitsarchitektur-Entwurf · Zielrollen- und Schnittstellenlogik · Mensch-Agent-Grenzen

Beispiel Bank | J1 | Discover-to-Trust – Arbeitswirkung auf Hauptaufgabenebene

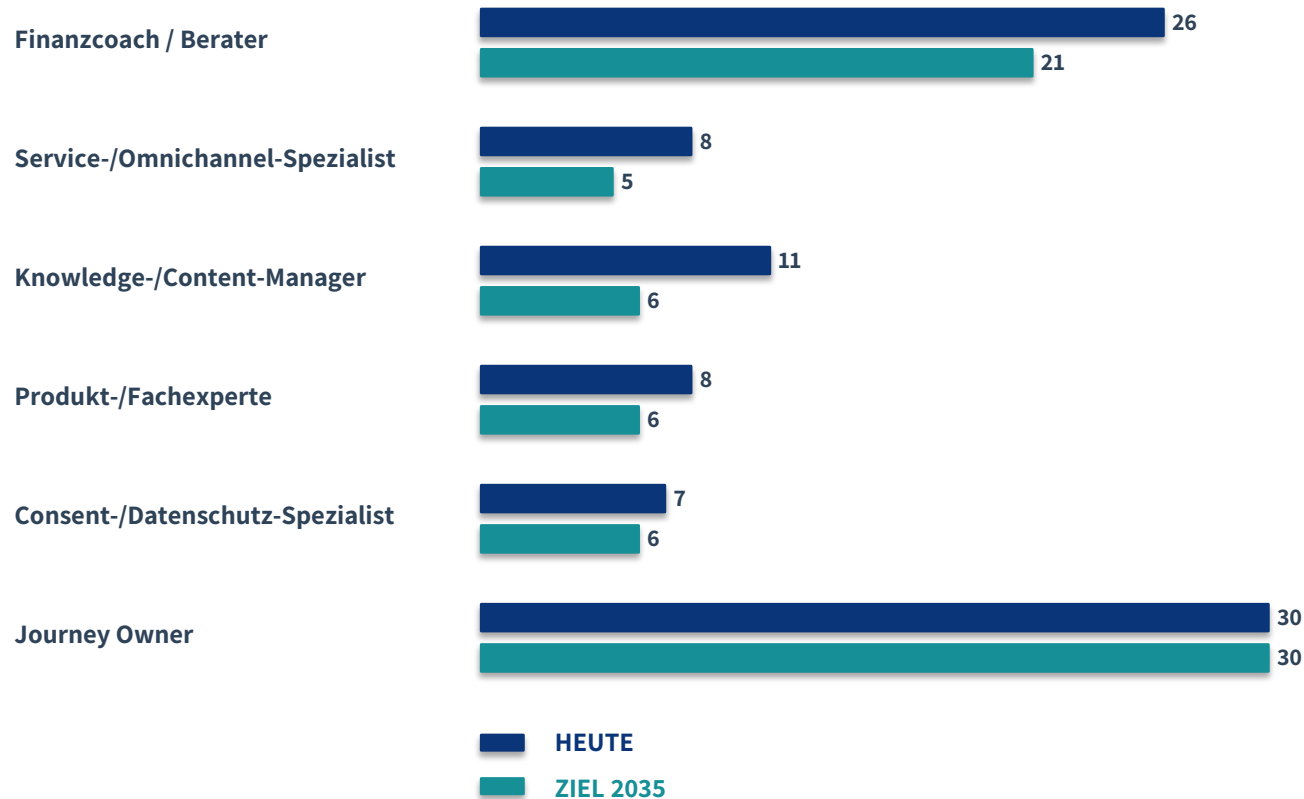
Die Werte werden aus sämtlichen zugehörigen Kernaktivitäten hochgerollt; Referenzminuten und Parameter sind begründete Modellannahmen und keine gemessenen Sparkassenwerte.

Phase	Hauptaufgabe	KA	Min	AUT	AUG	H	AUG-Eff.	Zielbild	Agent / Asset
1 Bedarf erkennen	HA 1 Signal und Kontext klären	4	12	18 %	56 %	26 %	33 %	Augmentiert	Absichts- und Ereigniserkennung
	HA 2 Bedarf qualifizieren	3	9	10 %	65 %	25 %	35 %	Augmentiert	Absichts- und Ereigniserkennung
2 Anbieter verstehen	HA 3 Leistungsversprechen erschließen	4	10	44 %	30 %	26 %	23 %	Augmentiert	Personalisierte Wissensbasis
	HA 4 Vergleich strukturieren	2	7	12 %	59 %	29 %	35 %	Augmentiert	Personalisierte Wissensbasis
3 Nutzen & Risiko abwägen	HA 5 Optionen bewerten	3	12	10 %	55 %	35 %	30 %	Augmentiert	Erklärbare Vergleichslogik
	HA 6 Datennutzung klären	2	7	10 %	59 %	31 %	32 %	Augmentiert	Erklärbare Vergleichslogik
4 Kontaktweg wählen	HA 7 Kanal und Zeitpunkt routen	3	9	53 %	33 %	13 %	27 %	Automatisiert	Omnichannel Routing
	HA 8 Kontext übergeben	2	7	10 %	59 %	31 %	32 %	Augmentiert	Omnichannel Routing
5 Vertrauen bestätigen	HA 9 Einwilligung sichern	3	10	10 %	61 %	29 %	33 %	Augmentiert	Consent Cockpit
	HA 10 Nächsten Schritt aktivieren	2	7	33 %	34 %	33 %	24 %	Augmentiert	Consent Cockpit

Beispiel Bank | J1 | Discover-to-Trust – Jobstruktur 2035

Die Jobwirkung folgt den zugeordneten Kernaktivitäten; Neuarbeit und die relative Aufwertung von Entscheidung, Beziehung und Governance sind enthalten.

Human Minutes und Rollenmix



ROUTINE UND STANDARD

Datenaufnahme, Regelprüfung, Status, Dokumente und reversible Ausführung verlieren Human Minutes.

HOCHWERTIGE ARBEIT

Ausnahme, Materialität, Zielkonflikt, Erklärung, Beziehung, Krisensteuerung und Governance gewinnen relativ an Gewicht.

ROLLENEVOLUTION

Vom Produkterklärer zum Ziel- und Vertrauensmoderator
Von manueller Weiterleitung zur Kontext- und Eskalationssteuerung

FTE-SCHUTZREGEL

Kapazitätseffekt ≠ Personalabbau. Volumen, Serviceziel, Nachfrage, Zentralisierung, natürliche Fluktuation und Reinvestition bestimmen das Netto-FTE-Szenario.

Die Balken sind Ergebnis des Referenzmodells und nicht als Personalabbauziel zu lesen. Für FTE werden zusätzlich jährliches Volumen, Produktivzeit, Service Level, Auslastung und Umsetzungswellen benötigt.

Beispiel Bank | J1 | Discover-to-Trust – Jobbeiträge und Strukturwirkung 2035

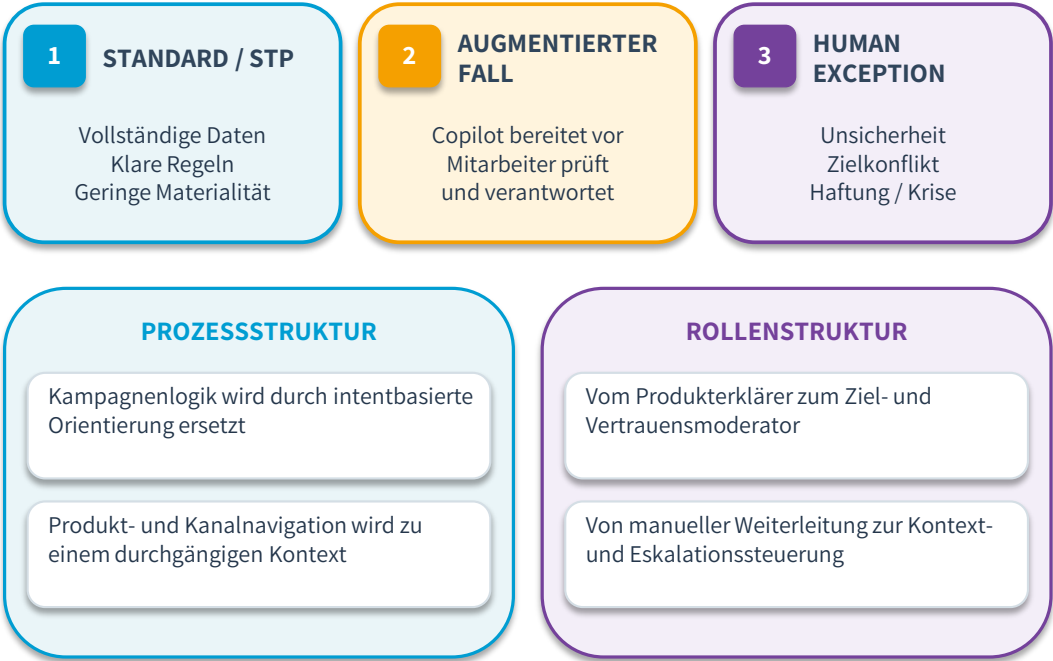
Die Journey-to-Job-Matrix zeigt dominante Beiträge; das Zielbild trennt standardisierte, augmentierte und menschlich geführte Fälle.

JOB / ROLLE	1 Bedarf erkennen	2 Anbieter verstehen	3 Nutzen & Risiko abwägen	4 Kontaktweg wählen	5 Vertrauen bestätigen
Finanzcoach / Berater	AUG	AUG	H	H	H
Service-/Omnichannel-Spezialist	AUG	–	–	AUT	AUG
Knowledge-/Content-Manager	AUG	AUG	AUG	–	–
Produkt-/Fachexperte	–	AUG	H	–	–
Consent-/Datenschutz-Spezialist	–	–	H	–	AUG
Journey Owner	H	H	H	H	H

AUT = Automatisierung · AUG = Augmentierung · H = menschliche Verantwortung

Matrixwerte sind qualitative Designhypothesen. Zeit- und Kapazitätseffekte werden aus Kernaktivitäten, Fallvarianten und Volumen hochgerollt.

ZIELBILD 2035 | DREI GESTEUERTE FLOW-TYPEN



Kapazitätseffekt ist nicht gleich Personalabbau: Serviceziel, Nachfrage und Reinvestition bestimmen den Netto-FTE-Effekt.

Module 3-C und 3-D

Skill- und Mobility-Design schließen die Workforce-Lücke; Agenten-Design verbindet Use Case, Rechte, HIL und Pilotlogik.



BERATUNGSMODUL Skill- & Mobility-Design

3-C

Leitfrage: Wie schließen wir die Lücken?

Geeignet, wenn Zielrollen in priorisierte Skill-Gaps, Lernpfade und realistische Workforce Moves übersetzt werden sollen.

ZWECK

Critical, Core und Growth Skills nach Anwendungskontext und Level bestimmen.
Skill-Gaps und Skilldistanz nach Zielgruppen bewerten.
Lern-, Mobility- und Besetzungsoptionen planen.

VORGEHEN

- (1) Priorisieren: Kritische Skills und Ziellevel je Rolle oder Cluster festlegen.
- (2) Ableiten: Build-, Buy-, Borrow- und Mobility-Optionen entwickeln.
- (3) Planen: Lernpfade, Nachweise und Transition-Pfade konkretisieren.

ERGEBNISSE Skill- & Mobility-Plan · Priorisierte Lernpfade · Mobility Moves



BERATUNGSMODUL Agenten- & Human-in-the-Loop-Design

3-D

Leitfrage: Wo helfen Agenten wirklich?

Geeignet, wenn Agenten-Use-Cases aus konkreter Arbeit und Governance-Anforderungen statt aus einer Tool-Liste abgeleitet werden sollen.

ZWECK

Kernaktivitäten auf Wiederholbarkeit, Wissensbedarf, Datenzugang und Risiko screenen.
Wertbeitrag, Rechte, HIL, Kontrollen und Fallback festlegen.
Pilotportfolio für Automation und Augmentation priorisieren.

VORGEHEN

- (1) Screenen: Einsatzlogik je Kernaktivität und Falltyp bestimmen.
- (2) Absichern: Freigaben, Eskalationen, Monitoring und Override definieren.
- (3) Priorisieren: Wert, Risiko, Reife und Pilotierbarkeit vergleichen.

ERGEBNISSE Agenten-Opportunity-Map · Agenten-Pilotportfolio · HIL- und Governance-Prinzipien

Modul 3-E

Wiederkehrende Muster werden über Rollencluster gebündelt und in ein skalierbares Zielrollen- und Maßnahmenportfolio überführt.



BERATUNGSMODUL Rollenportfolio-Transformation

3-E

Leitfrage: Wie skalieren wir über Rollen hinweg?

Geeignet für größere Funktionen oder wiederholbare Transformationswellen mit mehreren Rollenclustern.

ZWECK

Wiederkehrende Muster über Rollen erkennen.
Skill-, Mobility-, Automations- und Agenteneffekte bündeln.
Zielrollenportfolio und Wellenlogik steuern.

VORGEHEN

- (1) Anwenden: Vergleichbare Rollenbaselines für ein definiertes Portfolio erzeugen.
- (2) Clustern: Muster nach Aufgaben-, Skill-, Automation- und Mobility-Logik bilden.
- (3) Skalieren: Vertiefungen gezielt ergänzen und Roadmap formulieren.

ERGEBNISSE Zielrollenportfolio · Skill-, Mobility- und Agentenportfolio · Umsetzungsroadmap

PORTFOLIO-TRANSFORMATION



Workforce Planning & Capabilities

Strategie-, Journey- und Arbeitswirkungs-Annahmen werden in Supply, Demand, Gaps, Maßnahmen, Szenarien und einen wiederholbaren Managementprozess übersetzt.

Paket 4 macht Veränderung planbar, ohne technisches Potenzial vorschnell als FTE- oder Stellenwert zu interpretieren.

MODULE DIESES BERATUNGSPAKETS



SWP Scope & Readiness

Leitfrage: Welche Entscheidungen müssen planbar werden?

4-A



Planungsobjekte, Prozesse & Daten

Leitfrage: Was trägt unsere Planung wirklich?

4-B



Planungsmodell & Architektur

Leitfrage: Wie sieht das fachliche Modell aus?

4-C



Szenarien & Simulation

Leitfrage: Welche Maßnahmen wirken unter welchem Szenario?

4-D



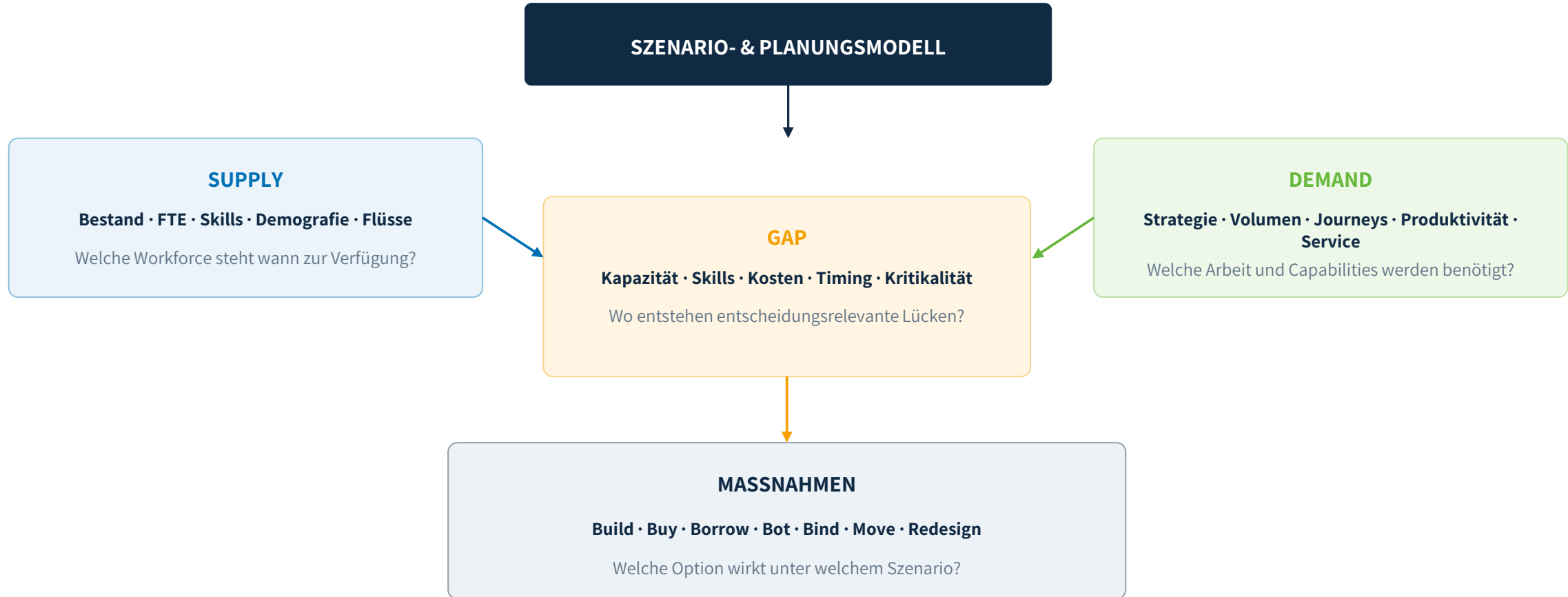
Governance & Regelbetrieb

Leitfrage: Wie geht Workforce Planning in den Regelbetrieb?

4-E

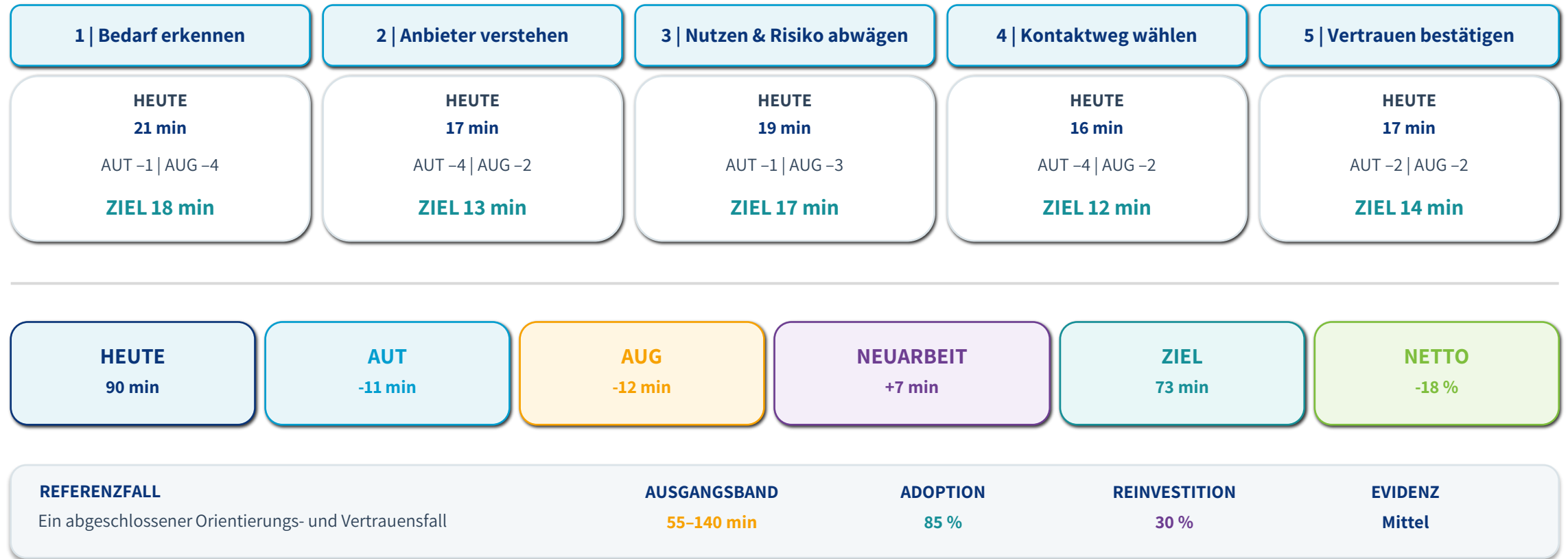
Supply, Demand, Gap und Maßnahmen in einer Architektur

Das fachliche Modell entsteht vor einer Toolentscheidung und verbindet Strategie, Journeys, Arbeit, Demografie, Skills, Kosten und Maßnahmen.



J1 | Discover-to-Trust – Prozessproduktivität 2035: Referenzmodell

Die konsistente Zeitbrücke zeigt Ausgangsaufwand, realisierte AUT-/AUG-Entlastung, strukturelle Neuarbeit und verbleibenden Human Effort.



Der Nettoeffekt ist kein Personalabbauwert: Nachfrage, Serviceziel, Fallmix, Zentralisierung und zusätzliche Qualitätsarbeit bestimmen die tatsächliche FTE-Wirkung.

Module 4-A und 4-B

Ambition, Use Cases, Scope und Readiness werden geklärt; anschließend werden Planungsobjekte, Prozesse und Daten auf Tragfähigkeit geprüft.



BERATUNGSMODUL SWP Scope & Readiness

4-A

Leitfrage: Welche Entscheidungen müssen planbar werden?

Geeignet, wenn Ambition, Use Cases, Scope, Datenlage und Planungskadenz für Workforce Planning geklärt werden sollen.

ZWECK

Entscheidungsrelevante SWP-Use-Cases bestimmen.

Ambition, Scope und Readiness-Lücken festlegen.

Planungssegmente und Diagnostik priorisieren.

VORGEHEN

- (1) Klären: Managementfragen, Budgetanschluss und Planungskadenz bestimmen.
- (2) Auswählen: Regionen, Entities, Funktionen und Segmente definieren.
- (3) Festlegen: Ambitionsniveau, Scope und nächste Diagnostik beschließen.

ERGEBNISSE SWP-Ambitionsniveau · Use-Case- und Scope-Portfolio · Readiness-Bild



BERATUNGSMODUL Planungsobjekte, Prozesse & Daten

4-B

Leitfrage: Was trägt unsere Planung wirklich?

Geeignet, wenn Daten, Prozesse, Tools und Verantwortlichkeiten gezielt auf Planungsfähigkeit geprüft werden sollen.

ZWECK

Reife von Daten, Prozessen, Tools und Verantwortlichkeiten sichtbar machen.

Lokale Varianz und Standardisierungsfähigkeit bewerten.

Minimum Data Set und kritische Datenlücken definieren.

VORGEHEN

- (1) Erheben: Datenquellen und repräsentative Einheiten auswählen.
- (2) Bewerten: FTE, Kosten, Rollen, Flüsse, Forecasts und Annahmen prüfen.
- (3) Verdichten: Pain Points, Kontrollen und Minimum Data Set festlegen.

ERGEBNISSE Entity- & Data-Readiness-Pack · Data-Quality-Heatmap · Minimum Data Set

Module 4-C und 4-D

Das fachliche Modell verbindet Supply, Demand, Gaps und Maßnahmen; Szenarien testen Wirkung, Robustheit und Trigger.



BERATUNGSMODUL Planungsmodell & Architektur

4-C

Leitfrage: Wie sieht das fachliche Modell aus?

Geeignet, wenn ein gemeinsames Supply-, Demand-, Gap- und Maßnahmenmodell vor einer Toolentscheidung definiert werden soll.

ZWECK

Planungsobjekte, Segmente, Treiber und Versionen definieren.

Supply, Demand, Gap und Maßnahmenlogik verbinden.

Kontrollen, Dashboards und Auditierbarkeit einbauen.

VORGEHEN

- (1) Segmentieren: Workforce-Segmente, Zeitachsen und Kritikalität festlegen.
- (2) Modellieren: Demand-Treiber, Supply-Flüsse, Gaps und Maßnahmen entwerfen.
- (3) Spezifizieren: Dashboards, Rechte, Kontrollen und Governance beschreiben.

ERGEBNISSE SWP-Modellentwurf • Supply/Demand/Gap-Logik • Dashboard- und Governance-Design



BERATUNGSMODUL Szenarien & Simulation

4-D

Leitfrage: Welche Maßnahmen wirken unter welchem Szenario?

Geeignet für pragmatische Simulationen ausgewählter Entities, Regionen, Rollencluster oder Wertströme.

ZWECK

Annahmen, Gaps und Maßnahmenwirkung unter realen Bedingungen testen.

Kapazität, Skills, Kosten, Timing, Risiko und Wert vergleichen.

Robuste Optionen und Trigger identifizieren.

VORGEHEN

(1) Bauen: Daten-Cut und dokumentierte Szenarioannahmen erstellen.

(2) Rechnen: Base-, Transformation-, Upside- und Downside-Szenarien simulieren.

(3) Vergleichen: Maßnahmen, Abhängigkeiten und Sensitivitäten bewerten.

ERGEBNISSE Simulation Pack • Gap-Heatmaps • Maßnahmenvergleich

Modul 4-E

Workforce Planning wird als wiederholbare Managementfähigkeit mit Planungszyklus, Rollen, Gremien, Dashboards und Kontrollen verankert.



BERATUNGSMODUL Governance & Regelbetrieb

4-E

Leitfrage: Wie geht Workforce Planning in den Regelbetrieb?

Geeignet, wenn Workforce Planning als wiederholbare Managementfähigkeit und nicht als einmaliger Bericht verankert werden soll.

ZWECK

Planungszyklus, Rollen, Gremien und Entscheidungskadenz etablieren.
Dashboards, Kontrollen und Budgetanschluss betriebsfähig machen.
Organisation für den ersten Zyklus und kontinuierliches Lernen befähigen.

VORGEHEN

- (1) Definieren: Operating Model und Governance mit Business, Finance, HR und Technology festlegen.
- (2) Befähigen: Playbooks, Trainings, Planning Clinics und Hypercare vorbereiten.
- (3) Betreiben: Ersten Zyklus durchführen und Feedback in Modell und Daten integrieren.

ERGEBNISSE Governance- & Rollout-Kit • KPI- und Kontrollset • Enablement-Plan

REGELBETRIEB

- 1 Planungsfragen & Annahmen** Managementfragen, Szenarien und Daten-Cut festlegen
- 2 Planen & simulieren** Supply, Demand, Gaps und Maßnahmen vergleichen
- 3 Entscheiden & budgetieren** Owner, Maßnahmen, Budgets und Trigger beschließen
- 4 Umsetzen & monitoren** KPI, Kontrollen und Reforecast im Regelbetrieb
- 5 Lernen & verbessern** Feedback in Modell, Daten und Governance zurückführen

Umsetzung, Governance & Wirkung

Der Beratungsansatz endet nicht bei Zielbild und Business Case: Piloten werden umgesetzt, Adoption und Abschaltung gesteuert, Wirkung gemessen und in den Regelbetrieb überführt.

Paket 5 macht aus Analyse- und Designresultaten reale Arbeit, belegte Wirkung und skalierbare Fähigkeiten.

MODULE DIESES BERATUNGSPAKETS



Wertthese, Baseline & Pilotportfolio

Leitfrage: Welche Wirkung soll mit welchen Piloten nachweisbar werden?

5-A



Pilotcharter & Product Teams

Leitfrage: Wer verantwortet Ergebnis, Scope, Backlog, KPI und Kontrollen?

5-B



Design, Build, Adoption & Abschaltung

Leitfrage: Wie wird der Zielprozess in reale Arbeit überführt?

5-C



Wirkungsnachweis & Entscheidung

Leitfrage: Welche Netto-Wirkung ist kausal und belastbar?

5-D



Transfer & kontinuierliche Verbesserung

Leitfrage: Wie werden Muster, Standards und Fähigkeiten skaliert?

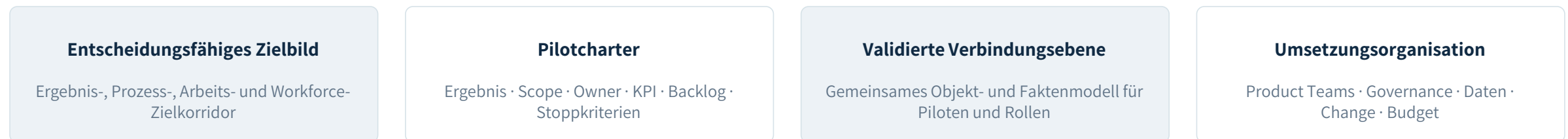
5-E

100-Tage-Sprint: von der Startentscheidung zu umsetzungsreifen Piloten

Der Sprint kalibriert Evidenz und Baseline, entwickelt Zielbild und Verbindungsebene und führt unmittelbar in Pilotumsetzung über.



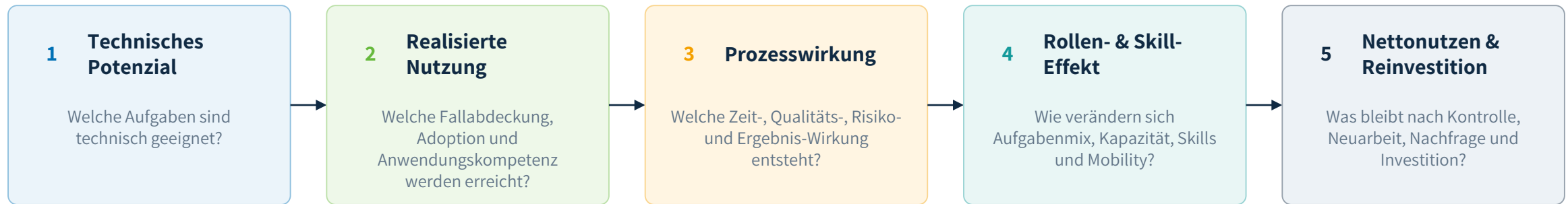
ERGEBNISSE AN TAG 100



Tag 100 ist kein Projektende: Design, Build und Pilotierung starten mit benannten Teams, Datenquellen, Budgets und Entscheidungsschwellen.

Wirkungsnachweis: Wirkung statt Aktivität messen

Fünf Ebenen übersetzen technisches Potenzial stufenweise in realisierte Zeit, Prozesswirkung, Rollen- und Skillwirkung sowie Nettonutzen und Reinvestition.



MESSDOMÄNEN

ERGEBNIS

Zielerreichung · Vertrauen · Aufwand · Zugang

PROZESS & RISIKO

FTR · Nacharbeit · Durchlaufzeit · Verlust

ARBEITSWIRKUNG

AUT/AUG/HUMAN · Neuarbeit · Kontrolllast

WORKFORCE

Kapazität · Rollenmix · Skill-Gap · Mobility

TECHNIK & TRANSFER

Datenqualität · Nutzung · Prüfpfad · Skalierbarkeit

Messstandard je KPI: Definition · Einheit · Datenquelle · Baseline · Owner · Zielkorridor · Frequenz · Evidenzgrad · Entscheidungsregel.

Module 5-A und 5-B

Wertthese, Baseline und Pilotportfolio werden mit klarer Charter, benannten Product Teams, Ressourcen und Entscheidungsrechten verbunden.



BERATUNGSMODUL

Wertthese, Baseline & Pilotportfolio

5-A

Leitfrage: Welche Wirkung soll mit welchen Piloten nachweisbar werden?

Geeignet, wenn aus priorisierten Ergebnissen und Kernaktivitäten ein messbares Pilotportfolio mit belastbarer Baseline entstehen soll.

ZWECK

Wirkungsthese für Ergebnis, Prozess, Risiko, Arbeit und Workforce definieren.

Baseline, Datenquellen und Vergleichsmaßstab festlegen.

Piloten nach Wert, Risiko, Reife und Messbarkeit priorisieren.

VORGEHEN

- (1) Definieren: KPI, Zielkorridor, Owner und Evidenzgrad festlegen.
- (2) Baselines: Zeit, Volumen, Qualität, Adoption und Restarbeit kalibrieren.
- (3) Priorisieren: Pilotportfolio, Abhängigkeiten und Stoppkriterien beschließen.

ERGEBNISSE Wertthese und Baseline · Priorisiertes Pilotportfolio · Mess- und Entscheidungslogik



BERATUNGSMODUL

Pilotcharter & Product Teams

5-B

Leitfrage: Wer verantwortet Ergebnis, Scope, Backlog, KPI und Kontrollen?

Geeignet, wenn Design und Analyse unmittelbar in benannte Teams, Ressourcen, Rechte und einen umsetzbaren Backlog überführt werden sollen.

ZWECK

Ergebnis, Scope, Owner, KPI, Backlog und Stoppkriterien dokumentieren.

Product Team, Entscheidungsrechte, Ressourcen und Governance aufsetzen.

Daten-, Risiko-, Technologie- und Change-Verantwortung verbinden.

VORGEHEN

- (1) Chartern: Ziel, Scope, Baseline, KPI, Risiken und Entscheidungspunkte festlegen.
- (2) Besetzen: Product Team, Owner, Daten- und Kontrollrollen benennen.
- (3) Mobilisieren: Backlog, Budget, Ressourcen und 12-Monats-Plan freigeben.

ERGEBNISSE Pilotcharter · Product-Team- und Governance-Setup · Backlog und Ressourcenplan

Module 5-C und 5-D

Detailkonzept, Umsetzung, Nutzung und Abschaltung führen zu einem kausalen Wirkungsnachweis und einer Pilotentscheidung.



BERATUNGSMODUL

Design, Build, Adoption & Abschaltung

5-C

Leitfrage: Wie wird der Zielprozess in reale Arbeit überführt?

Geeignet, wenn Zielbild, Human+AI-Arbeitsteilung und Rollenbild im Betrieb umgesetzt und alte Wege kontrolliert beendet werden sollen.

ZWECK

Detailkonzept, Daten, Kontrollen, Rollen und Training verbinden.
Nutzung, Anwendungskompetenz, Support und lokale Umsetzung steuern.
Parallelwege, Doppelpflege und Altlogik nach Exit-Kriterien abschalten.

VORGEHEN

- (1) Designen: Zielprozess, Daten, Rechte, Rollen, Kontrollen und Ausnahmewege spezifizieren.
- (2) Bauen: Prototypen, Integrationen, Training und Support bereitstellen.
- (3) Adoptieren: Nutzung stabilisieren, Altwege abschalten und Restarbeit neu verteilen.

ERGEBNISSE Umsetzungsfähiges Detailkonzept • Adoptions- und Abschaltplan • Betriebs- und Supportmodell



BERATUNGSMODUL

Wirkungsnachweis & Entscheidung

5-D

Leitfrage: Welche Netto-Wirkung ist kausal und belastbar?

Geeignet, wenn Pilotaktivität nicht mit realisierter Wirkung verwechselt werden darf und Skalierung eine evidenzbasierte Entscheidung benötigt.

ZWECK

Technisches Potenzial, Nutzung, Prozesswirkung, Rollen-/Skill-Effekt und Nettonutzen trennen.
Kontrolle, Neuarbeit, Nachfrage und Reinvestition berücksichtigen.
Skalierung, Anpassung oder Stopp auf nachvollziehbare Evidenz stützen.

VORGEHEN

- (1) Messen: Adoption, Zeit, Qualität, Risiko, Ergebnis und neue Arbeit erfassen.
- (2) Rekonzilieren: Baseline, Kapazität, Kosten und Evidenzgrad abstimmen.
- (3) Entscheiden: Skalieren, anpassen oder stoppen und Reinvestition festlegen.

ERGEBNISSE Wirkungsübersicht • Netto-Wirkungsnachweis • Pilotentscheidung

Modul 5-E

Bewährte Taxonomien, Messlogiken und Operating-Model-Bausteine werden standardisiert, übertragen und kontinuierlich verbessert.



BERATUNGSMODUL

Transfer & kontinuierliche Verbesserung

5-E

Leitfrage: Wie werden Muster, Standards und Fähigkeiten skaliert?

Geeignet, wenn bewährte Taxonomien, Messlogiken und Operating-Model-Bausteine auf weitere Journeys, Rollen oder Einheiten übertragen werden sollen.

ZWECK

Wiederverwendbare Standards, Playbooks und Datenobjekte verankern.

Interne Owner, Faculty und Produktteams befähigen.

Lernschleifen, Benchmarks und Governance für den Regelbetrieb etablieren.

VORGEHEN

- (1) Standardisieren: Bewährte Objekte, Instrumente, Kontrollen und Entscheidungsregeln dokumentieren.
- (2) Befähigen: Owner, Teams und interne Faculty trainieren und begleiten.
- (3) Verbessern: Feedback, Benchmarks und lokale Varianz in Standards zurückführen.

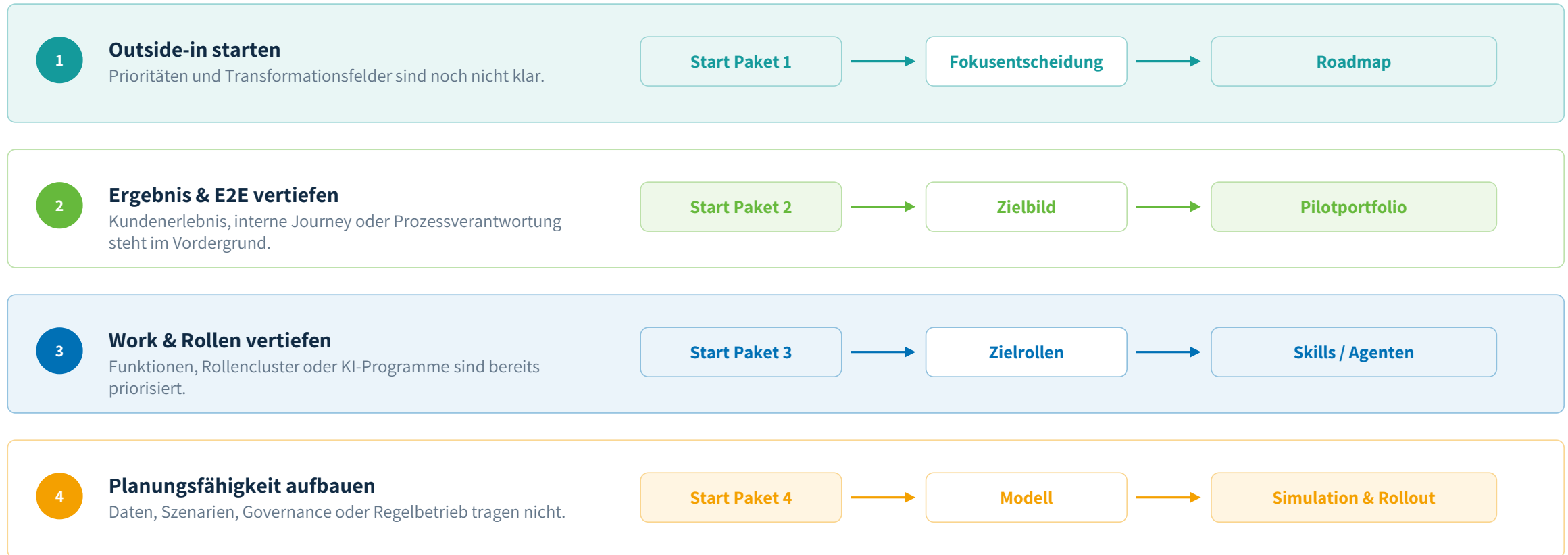
ERGEBNISSE Skalierungs- und Transferkit • Playbooks und Standards • Interne Befähigung und Lernkadenz

TRANSFER- UND LERNKREISLAUF

- 1 Standardisieren** Bewährte Objekte, Instrumente, Kontrollen und Entscheidungsregeln dokumentieren
- 2 Befähigen** Owner, Teams und interne Faculty trainieren und begleiten
- 3 Anwenden** Weitere Journeys, Rollen und Einheiten mit lokalen Daten umsetzen
- 4 Messen** Wirkung, Varianz und Transferfähigkeit vergleichen
- 5 Verbessern** Feedback und Benchmarks in Standards zurückführen

Modular starten – entscheidungsorientiert skalieren

Der passende Einstieg hängt davon ab, was bereits klar ist: externe Prioritäten, Ergebnisfokus, Rollenportfolio, Planungsbedarf oder ein konkreter Pilot.



INTEGRIERTER STANDARD 100-Tage-Sprint über fünf Pakete, fokussiert auf wenige Zielergebnisse, Wertströme und Referenzrollen.

Kontakt

Datum

09/2026

Kontakte

Nicole Fabig-Grychtol

nicole.fabig-grychtol@changeleaders.de

Ralf Hendrik Kleb

ralf.kleb@changeleaders.de

Disclaimer

This publication is provided for general information purposes only. Your use of any of the information is at your own risk, and you should not use the document without first seeking professional and/or legal advice. The provision of this document (and the document itself) does not constitute legal advice or opinions of any kind, or any advertising or solicitation. No lawyer-client, advisory, fiduciary or other relationship is created between changeleaders and any person accessing or otherwise using any of the information. Changeleaders (and any of their respective directors, officers, agents, contractors, interns, suppliers and employees) will not be liable for any damages, losses or causes of action of any nature arising from any use of any of the documents or the provision of these documents.

© changeleaders 2026

